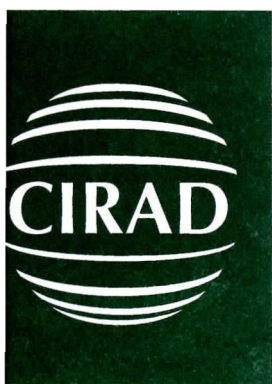


DK 573400



MISSION A LA REUNION
POUR L'ETUDE DES BESOINS DE FORMATION

21 SEPTEMBRE - 6 OCTOBRE 1993

Jacques PELAGE
CIRAD-CA

Nogent-sur-Marne, novembre 1993

"Une bonne carte de géographie permet de choisir et de varier des itinéraires. Elle n'aboutit pas forcément à un voyage organisé. La carte des compétences requises de l'entreprise n'est pas incompatible avec le tracé des projets individuels de formation. Elle peut même les susciter et les fortifier."

(Guy Le Boterf)

SOMMAIRE

	page
Termes de référence	4
Déroulement de la mission	7
Données du problème	8
INTRODUCTION	9
I. Rencontre informelle avec les représentants du personnel	10
II. Visite des stations de recherche du CIRAD et propositions	13
III. Entretiens avec des responsables d'organismes de formation	43
IV. Essai de synthèse	53
RECOMMANDATIONS	57
ANNEXES	59

TERMES DE REFERENCE

1. Connaître la situation sur place : faire un état des lieux.

Recueillir des informations auprès de tous les chefs de service afin de nous permettre d'établir un diagnostic ;

- quels sont les types de formation réalisées jusqu'à présent, par catégorie de personnel ?
- quels ont été les résultats de ces formations ?

2. Identifier les besoins des services en matière de formation.

- en terme
- d'urgence (pour 1994)
 - de priorités (pour 1995 et plus)
 - de qualifications nécessaires à moyen et long terme

3. Connaître les besoins des agents.

- en formation professionnelle
- en formation diplômante
- en formation "épanouissement personnel"

4. Quelles formations peuvent être réalisées sous forme :

- collectives
- individuelles
- longues et/ou diplômantes

5. Quelles sont les ressources sur place pour effectuer certains types de formations

en interne

- par des agents du CIRAD
 - . présents dans les DOM
 - . venant de métropole

en externe

- par des organismes
 - . présents dans les DOM
 - . en métropole

6. Quels moyens financiers complémentaires peut-on trouver sur place.

Pour cela, s'assurer le concours des responsables locaux afin de rechercher des financements extérieurs auprès des :

- directions administratives et financières des DOM
- FAF : avantages et inconvénients pour le CIRAD du passage par cet organisme pour la réalisation d'actions de formation.

7. Proposition d'un calendrier et d'une procédure de montage d'un plan pluriannuel de formation.

La mission se déroulera aux dates suivantes :

- . lundi 20 septembre 1993 : départ de Paris (voyage aller)
- . mercredi 6 octobre 1993 : départ de Saint-Denis (voyage retour)

Le programme des rencontres sera défini sur place avec les responsables du CIRAD à la Réunion.

MISSION A LA REUNION
POUR L'ETUDE DES BESOINS DE FORMATION
21 SEPTEMBRE - 6 OCTOBRE 1993

L'idée d'un programme de formation pluriannuel, notamment pour la Réunion et les autres DOM, n'est pas nouvelle. M.M. HOARAU, alors Directeur Adjoint de l'IRAT, avait demandé en 1989 aux responsables du Département de s'efforcer de programmer la formation de leur personnel en fonction de la programmation scientifique pluriannuelle. A la Réunion, M.M. BERTIN, BOUFFIN et DIDIER, notamment, avaient défini les domaines dans lesquels le CIRAD-FLHOR pourrait dispenser une formation interne susceptible d'intéresser tous les Départements du CIRAD. Plus récemment, en 1992, MM. SERVANT et BERTIN ont rencontré à Saint-Pierre un consultant de l'ARIFOC, organisme réunionnais, venu de métropole, pour aborder des problèmes d'ingénierie de la formation. Nous en avons rendu compte au conseil de direction de l'IRAT, qui avait alors envisagé de nous confier une mission. Enfin, le Comité d'Entreprise et les Commissions de Département ont appelé l'attention des Dirigeants du CIRAD sur la nécessité d'accorder une certaine priorité aux demandes de formation des DOM.

Toutefois, la réorganisation des Départements du CIRAD et l'affirmation du rôle des Commissions de Département en matière de formation, au détriment des Commissions de Site, allait entraîner une certaine démotivation du personnel local jusque là très intéressé par les stages et l'acquisition de diplômes.

Conscient des besoins de formation du CIRAD-Réunion et d'un certain malaise, M. CAMINADE, Directeur Administratif et Financier du CIRAD-CA, s'engageait, au début du 1993, à nous envoyer en mission à la Réunion, pour aider à la préparation du prochain plan de formation. Cette mission fut étendue à l'ensemble du CIRAD à la Réunion. Parallèlement, une mission aux Antilles et en Guyane fut confiée à Mme LECOMTE du Service Formation du GERDAT.

Enfin, ces missions répondaient à une préoccupation des représentants du personnel, notamment du Comité d'Entreprise du CIRAD qui ont souhaité que les plans de formation des départements inscrivent la formation du personnel des DOM dans leurs priorités.

* *

*

Deux questionnaires ont été élaborés pour préparer la mission. L'un était destiné aux agents du CIRAD à la Réunion, qui devaient indiquer leur formation initiale, les stages suivis et l'expérience acquise en cours de carrière, ainsi que leurs desiderata. L'autre s'adressait aux responsables et les interrogeait sur les besoins du service en matière de formation, pour 1994, pour les trois années à venir et à plus long terme.

L'idéal aurait été de disposer des réponses à ces questionnaires au début de la mission. Ce ne fut pas le cas car certains salariés doutaient de la suite qui serait réservée à leurs demandes. Toutefois, après les entretiens, la plupart d'entre eux firent l'effort de donner par écrit les renseignements demandés.

Les rencontres du missionnaire avec le personnel du CIRAD devraient, en effet, tenir une place importante dans le calendrier fixé en accord avec la Direction. Après ces contacts, rendez-vous fut pris avec les organismes réunionnais compétents en matière de formation.

Tous ces entretiens et visites ont été remarquablement organisés par les responsables de l'entreprise. M. Michel HOARAU, M. Yves BERTIN et M. André NAU, malgré leurs lourdes charges nous ont accueilli, guidé et accompagné dans notre mission avec une courtoisie et une efficacité. Qu'ils soient ici remerciés.

Nous remercions aussi le personnel de secrétariat et l'encadrement, qui ont eu constamment le souci de nous aider dans notre tâche, ainsi que l'ensemble des agents du CIRAD-CA à la Réunion, dont l'esprit constructif doit être souligné.

DEROULEMENT DE LA MISSION

Dès le jour de notre arrivée a eu lieu à Saint-Denis, sous la Présidence de M. M. HOARAU, une rencontre informelle avec des représentants du personnel. Elle a été suivie de réunions avec les services du CIRAD de la station de La Bretagne et d'entretiens individuels.

La seconde semaine de mission a été consacrée à la visite des implantations du CIRAD à Saint-Pierre et, enfin, à une rencontre organisée aux Colimaçons avec les agents de cette station et avec ceux de la Petite France.

Deux journées nous ont permis de rencontrer à Saint-Denis et dans ses environs les responsables de plusieurs organismes de formation.

Une réunion de synthèse a eu lieu le jour de notre départ avec les représentants du personnel rencontrés le premier jour.

DONNEES DU PROBLEME

L'insularité de la Réunion et son éloignement de la métropole sont un handicap pour les salariés. Ceux-ci n'ont pas accès aux mêmes possibilités de formation que leurs collègues de la Région parisienne ou de Montpellier ; par ailleurs, le volumineux catalogue des stages organisés sur place ne répond pas toujours à leurs besoins.

Or, paradoxalement, ils devraient être mieux formés que leurs collègues de métropole, car il leur faut s'adapter à un grand nombre de tâches, aux changements de programmes techniques, aux changements de méthodes et à l'évolution scientifique. Souvent très qualifiés sur la plan technique, ils manquent parfois, des connaissances générales qui leur permettraient de bénéficier de formations diplômantes.

Même les cadres ont des difficultés à suivre des stages en métropole dans des domaines non couverts par les organismes réunionnais.

Les besoins des services ne permettent pas toujours aux salariés de s'absenter pour se former dans les meilleures conditions.

Enfin, certains agents ont besoin d'une aide pour définir leurs projets de formation et prendre des contacts à l'extérieur, alors que les cadres sont surchargés de travail et ne peuvent pas consacrer le temps qu'il faudrait à ce rôle de conseil.

INTRODUCTION

L'importance de la formation pour les salariés et pour l'entreprise n'est plus à démontrer. Cependant, il n'est pas inutile de rappeler certaines idées souvent mal explicitées.

D'une manière générale, la formation est un moyen de faire évoluer les hommes. Pour certains, c'est la chance de leur vie professionnelle, par exemple lorsqu'ils n'ont pas pu acquérir avant d'entrer dans la vie active le stade de connaissances fondamentales qui permet d'intégrer des techniques, ou lorsqu'ils ont été mal conseillés ou mal orientés à l'origine. Pour d'autres, c'est un moyen d'accéder à un statut social ou professionnel, de se voir confier de nouvelles fonctions, de devenir plus performants dans des fonctions auxquelles ils ont accédé, de sortir de leur environnement habituel, ou simplement de se rassurer sur leur niveau de connaissance.

Pour l'employeur, la formation permet d'accompagner le développement de l'entreprise, d'accroître la polyvalence, d'améliorer la compétitivité et de maintenir un bon climat social. Elle permet aussi d'anticiper sur l'évolution des compétences et des emplois.

Mais la formation a un coût. Elle ne doit donc conduire ni à des échecs pour les salariés ni à des pertes d'investissement pour l'employeur. Il est donc nécessaire de ne pas considérer les bénéficiaires de formations comme de simples consommateurs, mais d'impliquer la hiérarchie dans la définition des projets individuels ou collectifs et dans l'accompagnement de l'acte de formation. Il y a bien, en la matière, co-responsabilité.

La formation n'est pas seulement destinée à accroître les connaissances, un savoir. Elle permet aussi d'acquérir un savoir-faire. Enfin, elle modifie les comportements.

Bien que la formation ait un coût et que l'employeur doive chercher à mieux dépenser et à évaluer le retour sur investissement, il est recommandé de partir d'une appréciation sur la personne. Ceci implique que le salarié puisse construire un projet de départ et viser un point d'arrivée. Dans certains cas, un bilan de compétence est nécessaire avant d'engager l'action de formation.

Ces considérations générales nous guideront dans nos propositions.

I. RENCONTRE INFORMELLE
AVEC LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

RENCONTRE INFORMELLE AVEC LES REPRESENTANTS DU PERSONNEL
le 22 septembre 1993.

Représentants du personnel : Mme DIJOUX, MM. BEGUE, BIENAIME, DUCREUX, LATCHIMY, MUSSARD, PAULIN, RIVIERE C.

Représentants de la Direction du CIRAD : MM. HOARAU, BERTIN, PELAGE.

Cette réunion a été convoquée par M. HOARAU, Directeur du CIRAD à La Réunion. Il s'agissait d'expliquer aux élus du personnel comment la mission de M. PELAGE s'insérait dans une démarche globale de la Direction du CIRAD en matière de formation dans les DOM. L'accent a été mis sur les points suivants :

- dans les DOM, il ne faut pas raisonner en termes de Départements du CIRAD mais en termes d'entreprise unique ;
- parallèlement à la mission de M. PELAGE à la Réunion, Mme LECOMTE du Service Formation du CIRAD, s'est rendue aux Antilles et en Guyane ;
- il est urgent de s'orienter vers des programmes pluriannuels de formation ;
- la formation doit être l'affaire de tous et une préoccupation de tous les instants ;
- les représentants du personnel ont un rôle actif à jouer dans l'élaboration et le suivi du plan de formation.

Au cours d'un tour de table, les représentants du personnel ont été amenés à formuler certaines critiques sur la gestion récente de la formation au CIRAD et à faire des suggestions.

Principales critiques :

- certains agents ayant jusqu'à 20 ans d'ancienneté au CIRAD n'ont jamais eu la possibilité de suivre un stage (blocage de la hiérarchie, excuse de l'insuffisance du budget, manque de conseil) ;
- absence de réponse à des demandes de formation (ont-elles même été transmises à la Direction du Département concerné ?), d'où une perte d'intérêt des agents qui jugent inutiles les demandes de stage ;
- absence de formation interne au CIRAD ;
- manque de considération envers les agents les plus défavorisés.

Principales suggestions :

- explorer toutes les possibilités de formation existant à la Réunion, lesquelles sont mal connues des salariés, des représentants du personnel et de la Direction ;
- au moment des démarches administratives d'inscription aux stages, désigner une personne pour aider les salariés à les accomplir ;

- ▶ développer les formations internes avec l'aide des services techniques et informatiques;
- ▶ sensibiliser les chefs de service à l'importance de leur rôle en matière de formation : identification des besoins, prévision, conseil aux agents ;
- ▶ rattacher davantage la formation au suivi des carrières ;
- ▶ favoriser l'acquisition des connaissances de base ;
- ▶ ne pas perdre de vue l'intérêt d'une certaine polyvalence des agents ;
- ▶ recréer une commission de formation par site dans les DOM ;
- ▶ évaluer les formations réalisées ;
- ▶ obtenir de la Direction Générale du CIRAD des moyens financiers qui s'ajouteraient à ceux dégagés par les Départements pour la formation dans les DOM.

Il est convenu que le calendrier des rencontres de M. PELAGE avec les chefs de service et les agents sera diffusé. Une réunion de synthèse aura lieu avec les mêmes représentants du personnel le 6 octobre à 14 heures.

II. VISITE DES STATIONS DE RECHERCHE
DU CIRAD
ET PROPOSITIONS

CALENDRIER DES VISITES

23/09	La Bretagne (CA)
24/09	La Bretagne (CA et SAR)
27/09	Bassin Plat (FLHOR)
28/09	Bassin Martin (FLHOR)
29/09	Ligne Paradis (CA)
30/09	Ligne Paradis (EMVT et FORET)
01/10	Les Colimaçons (CA)

Les résultats de nos visites sont présentés sous forme de fiches indiquant, pour chaque service, les priorités pour 1994, des propositions pour 1995 et 1996, et, le cas échéant, des propositions à plus long terme.

Nous nous sommes efforcé de respecter la présentation adoptée par les responsables de service.

CIRAD - FLHOR

SERVICE : DEVELOPPEMENT ET PEPINIERES (environ 6 agents permanents)

ACTIVITE : pépinières, multiplication, diversification fruitière

I. PRIORITES POUR 1994

- **FORMATION DIPLOMANTE**

- LE BELLEC Fabrice : licence de biologie végétale
- JUDITH René Claude : BEPA au CFPPA de Saint Joseph.

- **FORMATION INTERNE**

A définir.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

- **REMISE A NIVEAU**

- ACAPANDIE Johnny, en vue de la préparation du CAPA.
- TAILLAME Auguste ; en vue de la préparation du CAPA.

- **FORMATION DIPLOMANTE**

- MOUTOUSSAMY Ludders : CAP au CFPPA de Saint Joseph.

NOTA : les demandes de formation diplômante ne sont pas un obstacle à l'organisation de formations internes et à une progression dans l'entreprise grâce à des stages ponctuels définis suivant un projet pluriannuel.

Personnel du service essentiellement formé sur le tas (un seul agent avait été ouvrier agricole avant son entrée au FLHOR). Des compétences dans des domaines non liés à l'agriculture (mécanique, électricité, menuiserie). Souhait général de formation diplômante, mais remise à niveau souvent nécessaire (évaluation dès que possible).

SERVICE : ADMINISTRATION (environ 6 agents permanents)

ACTIVITE : administration générale, comptabilité, secrétariat

I. PRIORITES POUR 1994

• FORMATION DIPLOMANTE

- M. BIDEET (comptabilité) : préparation du DPECF
- Mme EVAN (secrétariat) : BTS

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• FORMATION DIPLOMANTE

- M. HOAREAU André (comptabilité) : préparation du DPECF (éventuellement dans le cadre d'un CIF).

NOTA : un stage d'anglais à Saint-Pierre pourrait être accordé dès 1993 à Mme M. HOAREAU (dossier à l'étude).

Pour Mme BAPTISTE, envisager baccalauréat ou formation professionnelle.

Deux solutions peuvent être envisagées dans ces cas de formation diplômante :

- congé individuel de formation (possibilité de formation dans le Sud de la Réunion à rechercher)
 - cours par correspondance (CNED et CNAM) avec regroupements organisés à la Réunion.
-

SERVICE : **FRUITIERS TROPICAUX** (environ 20 agents permanents)
FRUITIERS TEMPERES (environ 6 agents permanents)

ACTIVITE : recherche agronomique et gestion des domaines fruitiers de Bassin Plat et Bassin Martin ; recherche à Cilaos.

I. PRIORITES POUR 1994 :

- **FORMATION INTERNE** : entomologie
virologie
bactériologie
champignons

Connaissance de base des parasites et des moyens de lutte.

- **Ouvriers** : environ 20 heures étalées.

Bénéficiaires : Christophe PAYET, Axel MUSSARD,
Jean ITEMA, Raymond LAURET.

- **Autres** : 40 heures étalées.

Bénéficiaires : Isabelle PAYET (technicien supérieur),
Alphonse CELESTE (chef de culture),
Philippe CABEU (observateur).

- **ALPHABETISATION** : formation organisée par l'ARCA.

Bénéficiaires : Aristide ITEMA, Pierre SALAMA.

- **STAGE TECHNIQUE EXTERNE** : conseil en irrigation fertilisante (priorité 2 en 1994);
formation en métropole (CTIFL, Nîmes).

Bénéficiaire : Philippe DE BOIVILLIERS (chef de culture).

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

- **FORMATION DIPLOMANTE** : BEPA en horticulture au CFPPA Saint Joseph
(800 heures).

Bénéficiaire : Georget TULLUS.

NOTA : essayer dès maintenant de négocier un CIF avec le FASER pour une formation qui
pourrait commencer en 1994.

- **STAGE TECHNIQUE EXTERNE** : normalisation des fruits, conservation, condi-
tionnement. Formation en métropole (CTIFL).

Bénéficiaires : Philippe DE BOIVILLIERS
Alphonse CELESTE (chef de culture).

- REMISE A NIVEAU : matières générales, en vue de l'évolution des activités.

Bénéficiaires : Marco MOREL (ouvrier agricole qualifié),
Frédéric PAYET (chauffeur tractoriste).

III. PRIORITES A PLUS LONG TERME

L'accent est mis sur les formations diplômantes, de façon à élever de façon significative le niveau de technicité des salariés.

- BEPA : Bernard ABUFERA, Claude RANGAYEN
- BTA : Louis PAULIN
- BTS : Philippe DE BOIVILLIERS ou un autre agent du CIRAD Réunion pour occuper les fonctions de chef de domaine.

SERVICE : ENTOMOLOGIE (4 agents)

ACTIVITE : entomologie

I. PRIORITES POUR 1994

- STAGE D'INFORMATIQUE : tous les techniciens
- STAGE D'ANGLAIS : à préciser.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

- FORMATION DIPLOMANTE : obtention de diplômes du niveau BAC + 4, pour les techniciens supérieurs.
 - STAGE D'INFORMATIQUE : perfectionnement.
 - STAGES TECHNIQUES : lutte intégrée (ACTA), expérimentation phytosanitaire.
-

Service caractérisé par un niveau de formation élevé : un chercheur titulaire d'un doctorat ; trois titulaires de BTS. Ces derniers devraient évoluer vers des formations de niveau BAC + 4 et suivre des stages spécialisés en métropole. Un contact avec l'Université de la Réunion s'impose pour explorer les possibilités existant sur place.

SERVICE : **PHYTOPATHOLOGIE** (4 agents permanents)

ACTIVITE : virologie et bactériologie

I. PRIORITES POUR 1994

- STAGE D'INFORMATIQUE : réseaux. Intéresse les chercheurs de l'équipe.
- STAGE D'ANGLAIS : C. RIVIERE.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

- STAGE TECHNIQUE : A. COUTEAU. Biologie moléculaire.
Structure d'accueil à rechercher en métropole.
- STAGE D'INFORMATIQUE : pour les techniciens.
- STAGE D'ANGLAIS : pour les techniciens.

III. PROPOSITIONS A PLUS LONG TERME

- FORMATION DIPLOMANTE : BTS (arboriculture et défense des cultures).
Formation à prévoir en métropole.
-

CIRAD - SAR

Service : **ADMINISTRATION - DIVERSIFICATION - SERVICE COMMUN**

Activité : administration ; recherche sur systèmes mécanisés ; expérimentation.

I. PRIORITES POUR 1994

- **FORMATION DIPLOMANTE**

- SIEGMUND Bertrand : CAAE à l'IAE de Saint-Denis.

- **STAGE D'INFORMATIQUE**

- DEURVEILHER Dany : perfectionnement à la CCI de Saint-Denis

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

- **FORMATION DIPLOMANTE**

- SIEGMUND Bertrand : 2ème année à l'IAE de Saint-Denis.

- **STAGES**

- SIHOU - AMAR Josée : comptabilité
 - DUCREUX : conduite de réunions.

SERVICE : **ATELIER** (3 agents permanents)

ACTIVITE : construction mécanique ; matériels et dispositifs d'expérimentation

I. PRIORITES POUR 1994 :

- FORMATION DIPLOMANTE

- BAPTISTE Jean-Michel : BPA agriculture - horticulture.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

- STAGES TECHNIQUES

- GAUVIN L. : formation de chef d'atelier
 - MOUNIAPIN F. : formation en mécanique, tôlerie et peinture.

CIRAD - EMVT

SERVICE : **RECHERCHE ELEVAGE (5 agents)**

ACTIVITE : cultures fourragères

I. PRIORITES POUR 1994

• **FORMATION DIPLOMANTE**

- 1 technicien supérieur : CS IV Irrigation au CFPPA de Piton Saint-Leu.
- MOREL Gisèle : BTS de secrétariat - bureautique (par correspondance - EDUCATEL).

II. PRIORITES POUR 1995 ET 1996

- 1 technicien supérieur : CS IV Irrigation au CFPPA de Piton Saint-Leu.
-

CIRAD - FORET

CIRAD-FORET

30.09.93

SERVICE : **FORET** (3 agents)

ACTIVITE : Expérimentation en sylviculture et agroforesterie.

I. PRIORITES POUR 1994

• **FORMATION DIPLOMANTE**

- TERRENTROY Chantal : BTS de secrétariat - formation organisée par NEOTECH III.

• **STAGE TECHNIQUE**

- RIVIERE Jean-Noël : botanique - formation possible à l'ONF de La Réunion.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• **STAGES D'INFORMATIQUE** :

- TASSIN Jacques : biométrie et informatique ; logiciels de traitement statistique des dossiers.

- RIVIERE Jean-Noël : tableurs et traitements de texte.

CIRAD - CA

SERVICE : AGRO-ECONOMIE (2 agents)

ACTIVITE : économie.

I. PRIORITES POUR 1994

• **STAGE D'INFORMATIQUE**

- FUMAR Marie-Andrée (technicien supérieur) : perfectionnement en programmation.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

- FUMAR Marie-Andrée : formation de 2ème cycle universitaire. A définir avec le Chef de Service.
-

SERVICE : AGRONOMIE CANNE-A-SUCRE (8 agents)

ACTIVITE : fertilité, fertilisation, physiologie.

I. PRIORITES POUR 1994

• **FORMATION DIPLOMANTE**

- GAUVIN Erick : formation en machinisme au CFPPA de Piton Saint-Leu.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

A étudier avec le chef de service.

SERVICE : **ENTOMOLOGIE** (environ 11 agents)

ACTIVITE : entomologie, défense des cultures (La Bretagne et Colimaçons).

I. PRIORITES POUR 1994

• REMISE A NIVEAU

- LANGEVILLIER Maxime : stage à Saint-Paul.
- TIBERE Aristhène : id.
- TIBERE Daniel : id.

• STAGE TECHNIQUE

- TIBERE Richard : entomologie et agronomie.
Nature précise et modalités à déterminer avec M. VERCAMBRE.

• STAGE D'ANGLAIS

- LATCHOUMAYA Maurice : initiation.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• STAGES TECHNIQUES

- LANGEVILLIER Maxime : après remise à niveau.
- TIBERE Aristhène : id.
- TIBERE Daniel : id.

• STAGE D'ANGLAIS

- LATCHOUMAYA Maurice : suite de l'initiation.
-

SERVICE : LABORATOIRE ANALYSE SOLS (environ 6 agents)

ACTIVITE : analyses (La Bretagne)

I. PRIORITES POUR 1994

• **STAGE D'ANGLAIS**

- MOUNY-LATCHIMY Dollin (technicien) : remise à niveau.

• **STAGE TECHNIQUE**

- IDMOND Jocelyn (technicien supérieur) : approfondissement des techniques.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

A étudier avec le chef de service.

SERVICE : **PHYTO-GENETIQUE CANNE-A-SUCRE** (environ 7 agents)

ACTIVITE : amélioration génétique.

I. PRIORITES POUR 1994

• FORMATION INTERNE

- LOMBARD Hugues (technicien) : cultures fruitières ; 1 semaine au CIRAD-FLHOR.

• REMISE A NIVEAU

- RIBOTTE Jean-Claude (ouvrier) : après évaluation par un organisme spécialisé, en vue de l'acquisition d'une formation en irrigation.

• STAGE D'INFORMATIQUE

- TELISMART Hugues (technicien) : perfectionnement après stage suivi en 1993 à la CCI.
- LOMBARD Hugues (technicien) : initiation à l'informatique.

• STAGE D'ANGLAIS

- ROQUES Danièle (ingénieur) : stage d'expression écrite et orale. CCI.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• FORMATION DIPLOMANTE

- RIBOTTE Jean-Claude : CS en irrigation au CFPPA de Piton Saint-Leu.
 - GAUVIN Ginot : BEPA (modalités à étudier).
-

SERVICE : **DIRECTION ET SERVICES GENERAUX LA BRETAGNE** (environ 9 agents)

ACTIVITE : gestion, comptabilité, secrétariat, services généraux.

I. PRIORITES POUR 1994

• FORMATION DIPLOMANTE

- RAMAYE Marie-Yvonne : comptabilité et gestion (par correspondance avec regroupements) - poursuite de la formation engagée en 1993.
- ANGO Catherine : BTS de secrétariat de direction (par correspondance avec regroupements).

• STAGES TECHNIQUES :

- GRONDIN Henri : agriculture - horticulture (si possible dans le cadre de CIRAD-FLHOR).
- JEANNETTE Alix : électricité (modalité à définir).

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• FORMATION DIPLOMANTE

- NANGUET Nadège : BTS de secrétariat de direction au baccalauréat.
- SCHOETTEL Philippe : gestion à l'IAE de Saint-Denis ou à la CCI.
- DIJOUX Marie-Vivianne : projet à définir d'après ses fonctions.

• REMISE A NIVEAU

- GAUVIN Marie-Charlyne : après évaluation par organisme spécialisé.
-

SERVICE : **BIOCLIMATOLOGIE - IRRIGATION** (environ 9 agents)

ACTIVITE : étude des mécanismes de l'alimentation hydrique de la canne-à-sucre.

I. PRIORITES POUR 1994

• FORMATION DIPLOMANTE

- CADET Raymond : certificat de spécialisation en irrigation - Niveau V - CFPPA de Piton Saint-Leu.
- ADRAS Richard : formation de tractoriste - Niveau II - CFPPA de Piton Saint-Leu.
- NATIVEL Raymond : BTS informatique. CNED par correspondance et regroupements organisés par NEOTECH III.

• STAGE D'INFORMATIQUE

- LANGELLIER Pierre : environnement WINDOWS.

• STAGE D'ANGLAIS

- BROSSIER Jean-Luc : perfectionnement.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• FORMATION DIPLOMANTE

- NATIVEL Raymond : poursuite du BTS.
 - BROSSIER Jean-Luc : préparation du BTA.
 - D'EXPORT Jean-Paul : formation de tractoriste au CFPPA de Piton Saint-Leu.
-

SERVICE : CULTURES MARAICHERES (environ 3 agents)

ACTIVITE : Phytopathologie, phytotechnie (Saint-Pierre).

I. PRIORITES POUR 1994

• **STAGE TECHNIQUE**

- LAFFUTEUR Camille (Chef d'équipe) : stage d'un mois en métropole chez un spécialiste ou dans un centre technique (CATE en Bretagne ou CVETMO à Orléans).

• **STAGE D'INFORMATIQUE**

- CHERON Jean-Jacques (technicien) : stage groupé à organiser.

NOTA : activité transférée au CIRAD-FLHOR en 1994.

SERVICE : ACTION MAIS (environ 9 agents)

ACTIVITE : création variétale de maïs tropicaux.

I. PRIORITES POUR 1994

• FORMATION DIPLOMANTE

- GRONDIN Martial : 2ème année de BTS agricole.

• FORMATION INTERNE

- BOILLY Paul : formation interne "semences" - 15 jours au CIRAD Montpellier (février ou mars 1994).

• REMISE A NIVEAU

- MUSSARD Jean-Claude : après évaluation par un organisme spécialisé.
- QUEVENOT L. : id.
- D'EXPORT Maurice : id.

• STAGES TECHNIQUES

- MAYEN Julien : formation en irrigation (modalités à étudier avec CFPPA).
- HOAREAU René Paul : initiation à l'informatique.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• FORMATION DIPLOMANTE

- BOILLY Paul : modalités à étudier.
- MAYEN Julien : id.

• STAGE D'INFORMATIQUE

- HOAREAU René Paul
- GRONDIN Martial

• STAGE TECHNIQUE

- GRONDIN Martial
-

SERVICE : SERVICES GENERAUX Saint-Pierre (4 agents)

ACTIVITE : accueil, secrétariat, standard, entretien, gardiennage

I. PRIORITES POUR 1994

• **FORMATION DIPLOMANTE**

- DEVEAUX Magalie (secrétariat) : préparation d'un BTS par correspondance (CNED) et regroupements organisés par NEOTECH III.

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• **FORMATION DIPLOMANTE**

- DEVEAUX Magalie (secrétariat) : poursuite du BTS.

• **STAGE TECHNIQUE**

- BOYER Michel (entretien) : perfectionnement en électricité au CFPPA de Saint-Pierre.
-

SERVICES : GERANIUM ET LE SERVICE D'APPUI LA PETITE FRANCE (environ 9 agents)

ACTIVITE : recherches sur le géranium et amélioration des plantes.

I. PRIORITES POUR 1994

• **STAGES TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS**

- LEBLE Jean-Patrice : stage de serriste en métropole. Montage du dossier avec l'aide du Service de Gestion du Personnel du CA.
- RASSABY Alix (technicien supérieur) : élargissement des compétences dans le domaine administratif.

NOTA : Service transféré au CIRAD-FLHOR en 1994.

SERVICE : SERVICE D'APPUI DES COLIMAÇONS (environ 7 agents)

ACTIVITE : recherche sur les systèmes de culture.

I. PRIORITES POUR 1994

• **FORMATION DIPLOMANTE**

- SALMACIS Olivier : préformation au BTA à compter de novembre 1994 au CFPPA de Saint Joseph (en cours par correspondance).
- RIVIERE Josian : préqualification au BEPA au CFPPA de Saint Joseph.

• **FORMATION DE BASE**

- HOARAU Juste : permis de conduire
- RIVIERE Armando : initiation à l'agriculture

II. PROPOSITIONS POUR 1995 ET 1996

• **FORMATION DIPLOMANTE**

- SALMACIS Olivier : BTA
 - RIVIERE Josian : BEPA
-

III. ENTRETIENS AVEC DES RESPONSABLES D'ORGANISMES DE FORMATION

Entretien avec Mme BENTOLILA (NEOTECH III), La Bretagne, le 4 octobre 1993

Mme BENTOLILA est conseillère en formation. Elle était accompagnée d'un spécialiste de l'informatique. Une documentation sur NEOTECH III nous a été remise.

A. MISSIONS DE NEOTECH III

Cet organisme spécialisé dans la formation d'adultes fonctionne comme un GRETA-EDUCATION NATIONALE. Son domaine d'intervention est le secteur tertiaire. Quelques formations lui ont déjà été confiées par le CIRAD (Mme DIJOUX, Melle FUMAR, M. RASSABY).

Parmi ses références : collectivités territoriales (notamment pour la préparation aux concours) et Sécurité Sociale.

1. Activités de conseil en formation continue

Assurées par son centre permanent à Sait-Denis et par une "antenne Sud" à Saint-Pierre. Ces activités couvrent aussi bien le plan de formation de l'entreprise que les plans de formation individualisés. Elles donnent lieu à la conclusion de conventions de conseil. Le coût du conseil est de l'ordre de 3.500-4.000 Frs/jour. La durée moyenne de la prestation de conseil est de 2-3 jours.

2. Activités de formation

Formations diplômantes organisées par NEOTECH III, en vue de l'obtention de : CAP, BEP, BP, baccalauréat professionnel, BTS. Elles sont organisées suivant les formules d'enseignement classique, ou par le biais d'unités de contrôle capitalisables. La documentation remise donne le détail de ces formations.

La formule des unités de contrôle capitalisables a été appliquée à Melle FUMAR et M. RASSABY. Elle implique la soutenance d'un mémoire. Dans cette formule non scolaire, les stagiaires doivent se montrer capables d'assumer un projet de A à Z ; ils ne peuvent pas "se laisser porter" comme dans une classe.

Formations assurées en liaison avec le Centre National d'Enseignement à Distance (CNED), généralement diplômantes elles aussi. Le CNED dispense un enseignement par correspondance; NEOTECH III organise des regroupements. ces formations débutent fin octobre.

Pour la mise en oeuvre des formations, les candidats peuvent s'adresser à NEOTECH III qui se met alors en rapport avec le CNED. La démarche du stagiaire est donc simple. Les conventions sont passées avec l'employeur.

Inscription au CNED pour l'année : 4.000-5.000 Frs
Regroupements : 80 Frs/heure/stagiaire. Base : 96 heures
Norme : 4 h de regroupement/semaine.
4 h supplémentaires envisageables pour les enseignements généraux.

De l'avis de nos interlocuteurs, les stagiaires ont des difficultés à suivre les cours par correspondance en comptabilité-gestion. Il y a intérêt à leur permettre d'y consacrer quelques heures sur le temps de travail. Le problème en secrétariat-bureautique est moins difficile à gérer, mais, là encore, quelques facilités doivent être accordées au stagiaire par son employeur.

Remise à niveau dans les matières générales (français, mathématiques, anglais), souvent nécessaire avant d'aborder une formation diplômante. L'accueil se fait généralement à titre

individuel, mais la constitution de groupes au sein de l'entreprise peut être envisagée.

Coût de l'accueil à titre individuel : 48 - 53 Frs/h/stagiaire.

Formations sur demande. Celles-ci peuvent aboutir à des formations internes groupées.

Le positionnement de départ des candidats est très important : il se fait après discussion entre NEOTECH III et les responsables de l'entreprise.

Le repérage des besoins au niveau de l'entreprise résulte d'un travail avec les chefs de service. Il conduit à la mise en place d'un plan à moyen terme.

Le travail avec les personnes concernées est réalisé par les conseillers et les formateurs. Il permet d'élaborer les plans individuels et de mettre en place les outils pédagogiques.

A titre indicatif, un stage d'informatique en vue de l'utilisation de logiciels tels que WORDPERFECT se déroule en deux temps : 3-4 jours (à raison de 6-7 h/jour) pour l'initiation aux fonctions de base ; après une période de pratique, 2-4 jours pour l'étude des fonctions avancées. L'initiation expose les grandes lignes de chaque outil et se limite, par exemple, à la "philosophie" du traitement de texte. Coût : 640 Frs/h/groupe de 8 personnes, avec un poste de travail par personne.

Conversations avec un lecteur anglais, au coût de 300 Frs/h/personne. Cette formule s'ajoute aux stages de langues habituels.

Les interventions de NEOTECH III sont donc placées sous le signe de la souplesse. Une discussion approfondie avec les responsables du CIRAD à La Réunion pourrait être fructueuse.

B. DEMANDES EVENTUELLES DU CIRAD

L'expérience de NEOTECH III pourrait être utile au CIRAD tant pour le conseil que pour la formation. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'apprécier la qualité de ses prestations par rapport à celles d'autres organismes. Il pourrait être envisagé de lui confier une opération-test, sachant que, par ailleurs, les responsables pourront bientôt évaluer les formations engagées (Melle FUMAR, M. RASSABY).

1. CONSEIL

Nous avons enregistré une assez forte demande de formations diplômantes (technicien supérieur). Or, il n'est pas sûr que le niveau des candidats soit homogène. Une étude par des consultants extérieurs à l'entreprise pourrait permettre de mieux apprécier la situation en vue de solutions efficaces.

L'étude pourrait déboucher sur plusieurs formules de remise à niveau, dont la réalisation pourrait être confiée à des organismes différents.

2. FORMATION

Un essai pourrait être fait dans un domaine fort demandé, tel que l'informatique-bureautique. Il engloberait toutes les étapes : positionnement des candidats, repérage des besoins de l'entreprise, réalisation d'une formation interne groupée.

La convention de conseil pourrait être envisagée dès 1994. Elle concernerait un groupe de candidats du CIRAD, alors qu'il y aura encore des plans par Département, et serait l'amorce d'une démarche globale pour 1995.

**Entretien avec les responsables de la CHAMBRE D'AGRICULTURE
M. DE RANCHIN et M. RIBES.**

Visite de MM. Y. BERTIN et J. PELAGE, Saint Denis, le 4 octobre 1993

La Chambre d'Agriculture de la Réunion compte 220 salariés. Pour élever le niveau de formation de ses agents, elle a recruté des jeunes titulaires d'un BTS et réalisé un programme de préparation à ce diplôme pour le personnel en place. Sur 20 inscrits à cette formation, 14 ont obtenu le diplôme. Cette expérience pourrait servir d'exemple au CIRAD.

En outre, la Chambre d'Agriculture organise des formations internes pour son personnel et des stages destinés aux agriculteurs et aux salariés des exploitations agricoles. Enfin, elle a un numéro d'agrément qui lui permet de conclure des conventions avec des entreprises ; toutefois cette procédure est peu employée.

Il apparaît que, à la Réunion, il y a en matière de formation un "marché d'offre" (il y a un volumineux catalogue des formations dispensées à la Réunion) mais les organismes formateurs ont des difficultés à se placer sur un "marché de demande". Dans ce contexte, la Chambre d'Agriculture a recherché des formules de coopération :

- organisation de modules techniques précis avec d'autres partenaires, pour couvrir un domaine (à noter que le CIRAD fournit des intervenants),
- coopération avec l'APR, l'ARIFOC, etc.,
- recherche de financements de la Région en montant des dossiers de formation avec plusieurs partenaires du secteur agricole,
- effort pour regrouper des publics différents.

Le concours de la Chambre d'Agriculture de la Réunion à la réalisation des programmes de formation du CIRAD doit être envisagé à moyen terme. Parmi les formules possibles, nous pouvons d'ores et déjà en retenir deux :

1. **Convention de formation**, pour laquelle la Chambre d'Agriculture assurerait une prestation de formation comme organisme agréé.
2. **Insertion d'agents du CIRAD** dans des stages organisés par les salariés de la Chambre d'Agriculture ou d'exploitation agricole (il y a eu quelques précédents).

Les modalités sont à étudier au cas par cas. Les remises à niveau techniques peuvent être réalisées en coordination avec des partenaires de la Chambre. A noter que celle-ci n'est pas compétente en ingénierie de la formation, en remise à niveau générale (voir pour cela APR, ARFUTS, etc.) en alphabétisation.

La Direction du CIRAD à la Réunion a un catalogue des formations de la Chambre d'Agriculture pour 1993. Il ne semble pas que le programme subisse des modifications substantielles en 1994.

Entretien avec Mme GROSSET (ARIFOC et FASER) (1)

Visite de MM. SCHOETTEL et PELAGE, La Possession, le 5 octobre 1993

L'ARIFOC joue le rôle d'une AFSO et d'un OMA et, à ce titre, perçoit les taxes qui financent notamment les contrats de qualification. Les Départements du CIRAD traitent régulièrement avec cet organisme. Le FASER collecte le 0,15 % correspondant au congé individuel de formation et peut gérer également la part de la masse salariale réservée à la formation continue : le CIRAD-FLHOR verse les deux au FASER ; ce n'est pas le cas des autres Départements. Le CIRAD-CA et le FLHOR ont déjà obtenu de cet organisme le financement partiel ou total de congés individuels de formation. A noter que le FASER a une autonomie complète dans ses décisions. L'ARIFOC et le FASER ont des liens étroits avec le COLIER, organisme patronal.

Objectif de l'ARIFOC

L'ARIFOC a peu de formations sur catalogue et ne recherche pas "la formation pour la formation". Son souci est de chercher à répondre à l'attente des employeurs et des salariés.

Enfin, l'ARIFOC a mis au point un système d'évaluation de la formation. Il sera présenté par M. Serge PAYET aux journées du CNPF qui auront lieu à Deauville sur ce thème fin octobre 1993.

Prochainement sera créé l'ASFODOM, fédération qui regroupera les ASFO des départements d'outre-mer.

Modalités d'intervention de l'ARIFOC

- Aide aux entreprises pour préparer le plan de formation.
- Formation de cadres et d'agents de maîtrise : l'ARIFOC procède à une évaluation du candidat et des besoins de l'entreprise avant d'engager la formation.
- Formation dans les entreprises : la mission commence par une pré-étude ; les groupes sont de 4 à 5 personnes.
- L'ARIFOC peut également intervenir comme sous-traitant et faire venir des formateurs de métropole.
- Alphabétisation : c'est, selon Mme GROSSET, une spécialité de l'ARIFOC. Il faut environ 800 h pour former un analphabète.
- Remise à niveau : à prévoir dans le plan de formation.

Relations futures avec le CIRAD

Montage de dossiers avec le FASER : le CIRAD pourrait engager des discussions avec l'ARIFOC et le FASER pour réaliser dans les meilleures conditions des opérations de remise à niveau et d'alphabétisation, sans perdre de vue les congés individuels de formation déjà financés par le FASER.

(1) ARIFOC : Association Réunionnaise Interprofessionnelle pour la Formation Continue.
FASER : Fonds d'Assurance Formation Régional

Partenariat ARIFOC - CIRAD pour réaliser des opérations de formation, notamment en horticulture. Mme GROSSET nous informe d'une demande de M. CANABADY, exploitant à Saint-Pierre. Le CIRAD-FLHOR pourrait être intéressé.

Mme GROSSET appelle l'attention du CIRAD sur la nécessité de réfléchir aux fonctions qui seront confiées au salarié après sa formation.

Entretien avec Monsieur LAURET (AS2C)

Visite de J. PELAGE, Le Port, 5 octobre 1993.

Monsieur LAURET dirige une entreprise privée d'informatique. Celle-ci à l'agrément de la Préfecture de la Réunion pour organiser des stages de formation continue.

Organisation de stage d'informatique

AS2C intervient à la demande. L'opération se décompose comme suit :

- envoi d'un QCM pour juger du niveau des candidats,
- constitution de groupes de 5-6 personnes,
- assistance téléphonique gratuite aux stagiaires pendant trois mois.

Pour les logiciels classiques, le coût du stage est de 4 250 F./jour.

Demande de la Ligne Paradis

Accord avait été donné à plusieurs chercheurs du CIRAD-CA, à titre individuel, pour des formations en informatique dans le cadre du plan de formation 1993. Une formation groupée à Saint-Pierre serait de nature à les satisfaire. Elle pourrait être confiée à AS2C. Elle aurait lieu dans les locaux du CIRAD, si possible avec du matériel de l'entreprise.

Pour la période octobre-décembre 1993, AS2C doit être saisie 15 jours à l'avance.

Monsieur COMBRES pourrait prendre contact avec Monsieur LAURET pour étudier un projet de convention et constituer un groupe. Ce serait une opération-test.

♣ Durée : 4-5 jours.

♣ Stagiaires: Mme DEVEAUX, MM COMBRES, LANGELLIER, REYNAUD, NATIVEL.

Entretien téléphonique avec Monsieur SOMMER

(CFPPA de Piton Saint-Leu). Appel de M. PELAGE le 5 octobre 1993

Le certificat de spécialisation de niveau IV "Agent de développement en irrigation" est un diplôme qui s'adresse aux titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme équivalent et aux personnes justifiant de deux années d'activité professionnelle.

Cette formation diplômante a été organisée en liaison avec la Chambre d'Agriculture parce que les formations en métropole étaient peu adaptées aux besoins des entreprises et des salariés de la Réunion. Elle comprend plusieurs modules et un total de 416 heures. Elle se déroule de décembre 1993 à décembre 1994, suivant un planning arrêté avec la Chambre d'Agriculture.

♣ Coût : 30 F/heure/stagiaire.

♣ Formation reconduite en 1995.

Entretien avec Monsieur ARZILLI (Chambre de Commerce et d'Industrie)

Visite de MM. SCHOETTEL et PELAGE, Saint-Denis, le 6 octobre 1993

Une documentation sur des formations organisées par la Chambre de Commerce et d'Industrie nous est fournie par différents services. Elle peut être consultée à la Direction du CIRAD à la Bretagne.

En dehors des formations "sur catalogue", déjà connues des agents du CIRAD, la Chambre de Commerce et d'Industrie peut aider l'entreprise

- en ingénierie de la formation,
- dans la recherche de financements.

Ces deux activités sont liées : le conseil en formation implique un diagnostic, des thèmes et une aide destinée à faire supporter le maximum de charges à l'extérieur.

Le CIRAD dispose de formateurs compétents et appréciés à la Réunion, a des besoins qui pourraient être satisfaits à l'intérieur, mais manque de savoir-faire dans l'organisation de certaines formations. Le concours de la Chambre de Commerce pourrait être sollicité dans ce domaine. Ces prestations ne seraient pas gratuites, mais devraient avoir pour effet de faire bénéficier le CIRAD de financements extérieurs auxquels elle a peu accès aujourd'hui.

La CCI a une "Antenne Sud", dont le responsable est Mme LINTANT. M. ARZILLI souhaite que le CIRAD lui désigne un interlocuteur de façon à maintenir des contacts suivis.

Entretien avec Monsieur BOYER (IAE, Université de la Réunion) (1)

Visite de MM. SCHOETTEL et PELAGE, Saint-Denis, le 6 octobre 1993

L'Université d'Aix-en-Provence a créé un institut d'administration des entreprises en 1961. En 1968 a été créé le Centre Universitaire de la Réunion ; rattaché à l'origine à cette université il est devenu autonome en 1970. L'IAE de la Réunion a gardé des liens étroits avec l'Université d'Aix-en-Provence, mais aussi avec celle de Lyon.

Formations diplômantes

- DPAE : destiné à donner à des cadres moyens une formation générale à la gestion. Recrutement au niveau BAC + 2 (DUT, DEUG, BTS), représentant 50 % de l'effectif, ou BAC + 1 avec une expérience professionnelle (expérience appréciée par une commission de sélection, mais supposant la direction d'une équipe).
- CAAE ; diplôme - phare de l'IAE. C'est un diplôme du 3ème cycle, le recrutement étant effectué sur la base de BAC + 4. Il s'agit d'une formation générale qui va plus loin que celle du DPAE.

La CCI prépare également à deux diplômes spécialisés qui deviendront sans doute des DESS comme le CAAE. Ils concernent :

- la gestion des ressources humaines (formation organisée en liaisons avec l'Université d'Aix-en-Provence),
- les finances et le contrôle de gestion.

L'IAE délivre aussi un DEUST de gestion des PME qui s'adresse à des jeunes. Ceux-ci ont un tuteur en entreprise. Ce diplôme est appelé à devenir un DUT. Il implique un "accès permanent au tuteur" et 5 mois de stage en entreprise.

Il y a en projet une maîtrise de gestion en cours du soir sur deux années civiles.

Formations non diplômantes

L'IAE organise des formations "à la carte", plus ponctuelles. Ce type de formation peut intéresser le CIRAD. La démarche de l'IAE est d'essayer de comprendre les parcours individuels pour les faire converger vers ceux de l'entreprise.

NOTA : Un chercheur du SAR a été admis à suivre les enseignements du CAAE.

(1) IAE : Institut d'Administration des Entreprises

IV. ESSAI DE SYNTHÈSE

I - LES FORMATIONS RECENSEES

Nous nous réfèrons à la typologie donnée à l'Annexe II. Celle-ci fait intervenir des critères qui peuvent sembler peu cohérents. Notre fil conducteur a été le type d'organisation plutôt que le domaine de formation. En effet, il nous a semblé que des formations internes pouvaient être organisées rapidement, notamment pour les agents des catégories 1 et 2 du CIRAD. L'objectif pourrait être que tout le personnel technique de ces catégories suive une formation interne dans les trois ans. L'Annexe III présente, à titre d'exemple, une liste de formations qui peuvent être dispensées par le CIRAD-FLHOR, pour l'ensemble du CIRAD/Réunion. A noter que certaines demandes en la matière ont un caractère d'épanouissement personnel marqué.

Dans les formations externes, nous avons opposé aux stages classiques ("formation non diplômante"), la "formation de base" non directement liée à l'activité technique et les "formations diplômantes".

Notons dès à présent que certaines formations jugées prioritaires devront se dérouler en métropole. Il ne semble pas que leur coût soit prohibitif.

A - FORMATIONS INTERNES

Elles concernent surtout deux grands domaines :

- agriculture et productions fruitières,
- informatique.

Dans le premier cas, le CIRAD dispose d'intervenants qualifiés. Par contre, il manque actuellement de capacité d'organisation. Un spécialiste extérieur (de la Chambre d'Agriculture, par exemple) pourrait peut-être être sollicité pour organiser les stages (contenu et calendrier) avec les cadres du CIRAD.

En ce qui concerne l'informatique, le Service Formation du CIRAD est susceptible d'apporter son concours. Toutefois, il serait de bonne politique de confier à NEOTECH III une étude des besoins et l'organisation de groupes homogènes, à Saint-Denis et à Saint-Pierre. Pour les formations plus spécialisées, le concours d'une entreprise d'informatique telle que AS2C, voire d'un fabricant de matériel, pourrait être envisagé.

Il faut noter enfin une demande en électricité, électronique et mécanique, qui répond à un besoin de polyvalence sur les stations. La Chambre de Commerce et les lycées professionnels devraient être consultés.

B - FORMATIONS EXTERNES

B.1 - FORMATIONS DE BASE

Le CIRAD/Réunion à l'habitude des stages d'alphabétisation. Les organismes compétents sont bien identifiés. Mais que se passe-t-il après la formation ? La Commission de Site devrait pouvoir organiser des activités d'encouragement à la lecture dans le cadre d'une sorte de club.

Une remise à niveau, consistant en une formation générale en français et en mathématiques, est nécessaire à certains agents pour leur épanouissement personnel et leur avenir professionnel. Une évaluation externe s'impose.

Quant au permis de conduire, d'un coût trop élevé pour les agents d'exécution, il se révèle utile dans bien des cas, notamment lorsque des essais sont effectués chez les agriculteurs.

B.2 - FORMATIONS DIPLOMANTES

La demande de formations diplômantes est forte. Il y a, en effet, en France une religion du diplôme. Toutefois celui-ci ne permet pas seulement d'être reconnu dans l'entreprise et sur le marché du travail : l'absence de diplôme ou de titre homologué est un handicap pour la poursuite d'études, même pour un candidat à fort potentiel.

Au CIRAD-Réunion, le diplôme est perçu, en outre, comme un moyen de promotion. En effet, les moyens d'évaluation du personnel manquent parfois de précision et la définition des fonctions ne semble pas toujours être effectuée sur des bases objectives.

La Direction Générale devra être attentive à ce problème : d'une part, si l'obtention d'un nouveau diplôme ne doit pas se traduire automatiquement et immédiatement par une promotion, elle ne doit pas non plus être un investissement perdu ; d'autre part, on peut admettre que des formations internes ou des stages de courte durée dûment programmés conduisent à de nouvelles fonctions donnant lieu à une promotion, à condition que la règle du jeu soit préalablement fixée et que le salarié ne se trouve pas un jour dans une impasse.

Il existe à la Réunion des possibilités de formation diplômante pour les collaborateurs et les agents de maîtrise. L'éventail est moins large pour le passage dans le groupe des cadres.

Pour des raisons pratiques, nous assimilons à des formations diplômantes les formations homologuées de longue durée (au moins 300 heures).

Principaux domaines :

- Secrétariat, généralement au niveau BTS.
- Comptabilité et gestion, à tous les niveaux, jusqu'au 3ème cycle universitaire.
- Technique, surtout BEPA, BTA, BTS, mais aussi quelques demandes pour des diplômes de niveau I (voir à l'Annexe IV le schéma général des formations).

Ces formations sont extrêmement importantes, notamment pour doter le CIRAD/Réunion d'un "middle management" de qualité. Pour détecter les agents à fort potentiel, à former au delà de bac + 2, et organiser la formation plus classique des autres, il faudra faire appel aux conseils d'un organisme tel que NEOTECH III et rechercher le partenariat avec les organismes de formation réunionnais pour monter un programme ambitieux avec des financements extérieurs (FASER et autre).

B.3 - FORMATIONS NON DIPLOMANTES

Elles sont déjà bien connues des agents du CIRAD. Toutefois, un fil conducteur doit permettre à des salariés, avec le conseil de la hiérarchie, d'acquérir pour ces stages un bagage complet en plusieurs années, en vue d'une promotion.

L'Annexe V donne, à titre d'hypothèse, un tableau de parcours individuels combinant plusieurs types de formation, sur plusieurs années. Des tableaux simples de ce genre seraient un premier pas à faire dans chaque service.

II - VERS UN PROGRAMME PLURIANNUEL

Seul un schéma pluriannuel glissant permettra d'appréhender la formation en intégrant les contraintes de service, les aspirations individuelles et les impératifs budgétaires. Tous les agents du CIRAD/Réunion semblent l'avoir compris.

Nous proposons un schéma simple (Annexe VI), qui permet d'embrasser aisément un programme d'ensemble. Il suffit aux responsables de s'astreindre à quelques heures de réflexion par an. Facile à dire.

Il apparaît que bien des problèmes se posent simplement parce qu'il n'y a pas une personne désignée pour "animer" la formation. Les idées et les compétences ne manquent pas au CIRAD/Réunion, mais bien des frustrations du personnel tiennent au fait que les dirigeants ont des tâches multiples qui ne leur laissent pas le temps d'organiser les opérations.

La désignation d'un responsable et l'outil informatique devraient, à notre avis, permettre de réaliser des progrès considérables dans la gestion de la formation.

RECOMMANDATIONS

1. Développer les formations internes.

Le CIRAD a des formateurs compétents et des salariés intéressés par de tels stages. Certains peuvent être organisés rapidement, notamment pour les ouvriers agricoles. D'autres, suivis par des stagiaires extérieurs, pourraient accueillir des agents du CIRAD. Enfin, une aide en matière d'ingénierie de la formation et à la recherche de financements locaux pourrait être apportée par les organismes consulaires ou patronaux.

2. Procéder à des remises à niveau.

Outre quelques cas d'alphabétisation, une remise à niveau s'impose, souvent notamment pour beaucoup d'agents ayant le potentiel technique pour suivre des formations diplômantes. L'appréciation du niveau de connaissances générales devra être confiée à un organisme réunionnais spécialisé. En effet, les salariés ne doivent pas être placés dans des situations où ils risquent l'échec.

3. Sensibiliser le FASER aux besoins du CIRAD.

Cet organisme, qui perçoit les taxes finançant les congés individuels de formation et reçoit déjà la totalité du 0,90 % de la formation continue du FLHOR, devrait être rencontré par la Direction du CIRAD à la Réunion. L'augmentation des versements au titre du 0,90 % serait peut-être bénéfique car il nous donnerait davantage de poids dans nos négociations.

4. Elaborer dès à présent un projet de schéma pluriannuel simple prolongeant les plans de formation pour 1993.

Ce projet pourrait être soumis rapidement à tous les Départements du CIRAD présents à la Réunion et affiné pour un début d'application en 1994.

5. Rapprocher les prises de décisions des préoccupations locales.

Pour cela, redonner à la Commission de Site un rôle complémentaire de celui de la Commission de Département dans la préparation des plans de formation annuels ; aide aux salariés dans la recherche d'une formation, recherche de l'information, par exemple.

6. Désigner un responsable de la formation pour l'ensemble du CIRAD.

Sachant que l'entreprise a environ 180 salariés à la Réunion, que ceux-ci sont dispersés et qu'une liaison constante doit être assurée par les services administratifs avec les services techniques, les salariés et les organismes de formation, le responsable serait chargé de :

- ▶ préparer les plans de formation annuels et pluriannuels, en liaisons avec les responsables de chaque Département du CIRAD,
- ▶ assurer les liaisons avec les organismes extérieurs,
- ▶ organiser les stages destinés à du personnel étranger au CIRAD.

Profil souhaité :

- agent de maîtrise,
- bonne connaissance de l'entreprise,

- aptitude à communiquer avec toutes les catégories de personnel,
- bonne connaissance de la bureautique,
- goût pour la gestion.

A noter qu'il ne s'agirait pas d'une véritable création de poste, mais du regroupement en un poste unique de tâches éparses et déjà assumées par des agents de maîtrise et des cadres de l'entreprise des différents Départements du CIRAD.

* *

*

Nous avons maintes fois affirmé au cours de notre mission que notre ambition se limiterait à "ouvrir un chantier", et que l'essentiel restait à faire. Mais l'attente des salariés ne doit pas être déçue. Rappelons, pour conclure, quelques idées simples : la formation est l'affaire de tous, salariés et employeurs, et elle doit être présente à l'esprit toute l'année (pas seulement au moment d'accomplir la formalité légale de préparation du plan annuel de formation) ; la hiérarchie doit s'impliquer dans la formation, notamment en aidant les collaborateurs à définir un projet ; la co-responsabilité suppose que le salarié consente parfois un investissement personnel, tel que stage hors du temps de travail, mais aussi que l'employeur lui consente quelques facilités même dans ce dernier cas ; les représentants du personnel ont un rôle à jouer, qui va bien au-delà du contrôle de l'action de l'employeur.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- I. Implantations du CIRAD à la Réunion.
- II. Typologie des formations recensées.
- III. Formation interne pouvant être dispensée à Saint-Pierre par le CIRAD-FLHOR.
- IV. Schéma général des formations techniques et professionnelles.
- V. Parcours individuels et insertion des agents dans la programmation pluriannuelle.
- VI. Schéma de tableau pluriannuel - exemple : Formations externes de base.

ANNEXE I
IMPLANTATIONS DU CIRAD A LA REUNION

Direction du CIRAD : SAINT-DENIS/LA BRETAGNE

CIRAD-FLHOR : Saint-Denis (Direction)
Saint-Pierre (Bassin Martin, Bassin Plat)
Cirque de Cilaos

CIRAD-EMVT : Saint-Pierre (Ligne Paradis)

CIRAD-FORET : Saint-Pierre (Ligne Paradis)

CIRAD-CA : Saint-Denis (La Bretagne)
Saint-Pierre (Ligne Paradis)
Les Colimaçons
La Petite France

ANNEXE II
TYPOLOGIE DES FORMATIONS RECENSEES

A. FORMATIONS INTERNES

A.1. Avec des intervenants du CIRAD

- Agriculture
- Productions fruitières
- Informatique I

A.2. Avec des intervenants extérieurs

- Electricité, électronique
- Informatique II (éventuellement informatique I)

B. FORMATIONS EXTERNES

B.1. Formation de base

- Alphabétisation
- Remise à niveau
- Permis de conduire

B.2. Formations diplômantes

- CAP, BEPC
- Diplôme de technicien, BAC
- Diplôme de technicien supérieur
- Diplôme au-delà de BAC + 2

B.3. Formations non diplômantes

- Technique, informatique
- Comptabilité, gestion, secrétariat, langues

ANNEXE III

FORMATION INTERNE POUVANT ETRE DISPENSEE

A SAINT-PIERRE PAR LE CIRAD-FLHOR

1. PEPINIERES » C. DIDIER

- Choix des substrats et préparation
- Techniques de propagation et d'élevage des porte-greffes sélectionnés
- Entretien des parcs à bois et semenciers
- Techniques de greffage et de conduite des plants greffés
- Contrôle phytosanitaire des pépinières et parcs à bois

2. AGRONOMIE GENERALE » J. BOUFFIN - C. DIDIER

- Choix des sites à planter (sol - climat)
- Choix des espèces et variétés suivant les zones et les altitudes :
 - . piquetage
 - . trouaison
 - . plantation
 - . irrigation
 - . choix du système
 - . dose
 - . fertilisation

3. PRODUCTIONS FRUITIERES

- | | | |
|--------------------------------|-----------|----------------|
| - Les agrumes | Agronomie | » M. GRISONI |
| - Le manguier | Agronomie | » J. BOUFFIN |
| - Le litchi | Agronomie | » J. BOUFFIN |
| - Fruitiers de diversification | | » F. LE BELLEC |
| - Fruitiers tempérés | | » E. PARISOT |

4. RAVAGEURS - VIROLOGIE - BACTERIOSE

- » M. GRISONI
- » S. QUILICI
- » O. PRUVOST
- » D. VINCENOT

ANNEXE IV

SCHEMA GENERAL

DES FORMATIONS TECHNIQUES ET PROFESSIONNELLES

CAP

Certificat d'aptitude professionnelle

- . Diplôme de niveau V.
- . Qualification : ouvrier ou employé qualifié.
- . Durée et modalités de préparation :

2 ans après la 3ème, parfois 3 ans après
la 5ème ou par la voie de l'apprentissage.

BEP

Brevet d'études professionnelles

- . Diplôme de niveau V.
- . Qualification : ouvrier ou employé qualifié.
- . Durée et modalité de préparation :

2 ans après la 3ème ou par l'apprentissage.
Permet de préparer baccalauréat professionnel
et baccalauréat technique.

MC

Mention complémentaire

- . Diplôme national de préparation.
- . Durée et modalité de préparation :

1 an après CAP, BEP, Bac pro, BT.
Tous les diplômes ne possèdent pas de MC.

BAC PRO

Baccalauréat professionnel

- . Diplôme de niveau IV.
- . Qualification : ouvriers, agents techniques et employés hautement qualifiés.
- . Durée et modalité de préparation :

2 ans après BEP.

BT

Brevet de technicien

- . Diplôme de niveau IV.
- . Qualification : technicien spécialisé.
- . Durée et modalité de préparation :

3 ans après la 3ème ou après certains BEP ou CAP.
Permet de préparer un BTS de la spécialité.

BAC TECHNO Baccalauréat technologique

- . Diplôme de niveau IV.
- . Qualification : technicien.
- . Durée et modalité de préparation :

3 ans après la 3ème ou 2 ans après un BEP.
Allie culture générale et technologique.
Permet de préparer un BTS ou un DUT.

BTS Brevet de technicien supérieur

- . Diplôme de niveau III.
- . Qualification : technicien supérieur.
- . Durée et modalité de préparation :

2 ans après le bac, 3 ans dans certains cas.
Donne accès aux filières universitaires professionnalisées.

DUT Diplôme universitaire de technologie

- . Diplôme de niveau III.
- . Qualification : technicien supérieur.
- . Durée et modalité de préparation :

en IUT, 2 ans après le bac.
Donne accès aux filières universitaires professionnalisées.

DEUST Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques

- . Diplôme de niveau III.
- . Qualification : technicien supérieur.
- . Durée et modalité de préparation :

à l'université, 2 ans après le bac.
En principe, très spécialisé.

MST Maîtrise de sciences et techniques

MIAGE Maîtrise de méthodes informatiques appliquées à la gestion

MSG Maîtrise de sciences de gestion

- . Diplôme de niveau II (maîtrise professionnalisée).

DESS Diplôme d'études supérieures spécialisées

- . Diplôme de niveau I.
- . Qualification de cadre.
- . Durée et modalité de préparation :

1 an après la maîtrise, parfois 2 ans après la licence.

FORMATIONS D'INGENIEURS

IUP

Instituts universitaires professionnalisés

GRANDES ECOLES

Par exemple : INA-PG, ENSA, HEC.

ECOLES SPECIALISEES

Par exemple : écoles d'ingénieurs d'agriculture.

CNAM

Conservatoire national des arts et métiers

ANNEXE V

PARCOURS INDIVIDUELS ET INSERTION DES AGENTS DANS LA PROGRAMMATION PLURIANNUELLE

NOM	FORMATION PAR ANNEE			
	1994	1995	1996	AU-DELA
ABUFERA G.		(Formation Interne)	BEPA	(Permis de conduire)
BACHEVEN A.		(Alphabétisation)		
CABEU P.	Formation Interne			
CELESTE A.	Formation Interne	Normalisation fruits		
DE BOIVILLIERS P.	Irrigation fertilisante	Normalisation fruits	BTS	BTS (suite)
FONTAINE R.		(Plomberie)		
ITEMA A.	Alphabétisation			
ITEMA J.	Formation Interne			
JOANANY S.		(Formation Interne)		
LAURET R.	Formation Interne			
MOREL M.		Remise à niveau	(CAP agric.)	
MUSSARD A.	Formation Interne			
PAULIN L.		(BTA)	BTA	
PAYET C.	Formation Interne			
PAYET F.		Remise à niveau	(CAP agric.)	
PAYET I.	Formation Interne			
PICCINO M.		(Formation Interne)		
RANGAYEN C.			BEPA	
SALAMA P.	Alphabétisation			
TULLUS G.		BEPA Horticulture		

ANNEXE VI

SCHEMA DE TABLEAU PLURIANNUEL

Exemple : FORMATIONS EXTERNES DE BASE

NATURE DE LA FORMATION	1994		1995		1996	
	BENEFICIAIRES	COUT	BENEFICIAIRES	COUT	BENEFICIAIRES	COUT
ALPHABETISATION		F. _____		F. _____		F. _____
REMISE A NIVEAU 1		_____		_____		_____
REMISE A NIVEAU 2		_____		_____		_____
PERMIS DE CONDUIRE		_____		_____		_____